（２）「実践マーケティングリサーチ」～中小製造業のプロジェクト事例～

東経連事業化センター
マーケティング戦略支援チームプロデューサー

ブレイントラストアンドカンパニー株式会社
代表取締役社長　大志田　典明氏

１．マーケティングとは

マーケティングは端的にいうと“物が売れていくためのやり方を科学的に知見化すること”です。最先端のマーケティングもありますが、東北の中小企業はいきなりそれに取り組むのではなく、まずは基本となるＳＴＰ、４Ｐなどのオーソドックスなマーケティング手法を使うことが必要かつ適していると思います。

まずマーケティングの定義です。これはいろいろありますが、東経連事業化センターが東北地域の中小企業を支援していく時のマーケティングの定義は“市場を創る戦略”ということです。これは、今までなかったところに市場をつくるというのもありますし、市場が減り始まっているところを、減らないようにくさびを打つという意味での市場創出、さらには今ある市場をもっと伸ばしていくという意味もあります。

マーケティング単体では事業活動はできませんので、商品戦略・価値戦略・販売戦略という相方があって、それらをつなぐ役割がマーケティングになります。製造業はつくる技術が優れているわけですが、高いレベルでつくったものを雑に売ってはだめで、高いレベルで売らなければいけません。料理に例えると分かりますが、素晴らしい素材でつくり上げた料理を紙皿に雑然と盛り付けてしまっては顧客の評価が高くなりません。提供の仕方やタイミングを含めて科学的・効果的に行っていくということです。

つまりマーケティングというのはサイエンスであり、センスではないのです。治験、科学、技術、知識等がないとできません。マーケティングの結果はイメージ図や、キーワードのようなもので出てくるのではなく、具体的な作戦行動や形のあるもの、例えば商品仕様やその理由づけというようなことに反映されていくことになります。

マーケティングのフローでは、最初はやはりリサーチが必要です。自社商品の新発売の際はもちろん、計画値以上にもっと売っていく際は、今の顧客以外への販売やリピーター確保を図るわけですから、市場について調べた方が当然いいということです。

調査では設計が重要でそれ如何で調査結果の精度が決まります。また、自己流の調査は危険で、専門性のあるところと組む必要があります。医療に例えれば素人が自分の血を取って診断機械に入れて計測しても、出てきた数値の意味するところは分からないですよね。もちろん専門性のあるところに任せきりではなく要望はちゃんと言って、どのような答えを知りたいのか、そのために何を聞くかということも大切です。

そして、調査結果はしっかり分析することが大事です。単に集計するのではなく、統計解析をして、その結果が有意なのかどうかということを踏まえた上で仮説を立てることが必要です。そしてそれに基づき事前テスト＝テストマーケティングを行います。

テストマーケティングのフェーズは非常に重要で、その結果を見て、仮説が間違っているのか、あるいは中身自体が失敗したのか、ここで検証と修正ができるわけです。

商品は、それを踏まえたプランニングのフェーズで実際に作ります。次に販売計画は、どこのチャネルに対してどこの営業所がどういうアプローチをして幾ら売るかというような具体性がないとだめです。そして販売計画ができたら、パンフレットやホームページはどうするか、展示会に出すのか、ダイレクトメールを出すのかなどの販促計画が必要になります。商品・販売・販促の３セットで計画されないと実際に売上には結びつきません。

売った結果が予想どおりにいったかどうか当然分析が必要です。分析した結果、戦略を再考して次期戦略につなげるわけですが、マーケティングのフローの中でどこに戻って修正するかは達成度に応じて決まっているのです。戻った所から再度フローを繰り返すわけですが、その循環が小さく済めば済むほど良いわけで、非常に科学的なステップでてき上がっていると言えます。これは業種・業態によらず重要です。

東北地方の中小企業の場合、もちろん商品戦略には取り組んでいます。販売戦略は皆さんウチは営業がいま一つ下手だとか、提案力や商品知識が弱いと悩まれていますが、下手ということは不足気味とはいえ取り組んでいるわけです。対してほとんど　やっていないのがマーケティング（市場戦略）とブランディング（価値戦略）です。

サッカーにたとえますと、商品戦略はゴールキーパーで、ここで８割決まります。キーパー不在では絶対勝てません。しかしキーパー１人でも勝てませんので残り10人の役割が必要なんですが、まずディフェンダーはブランディング・価値戦略です。我が社のすばらしい商品にどのような付加価値をつけて提案すればお客様は喜ぶだろうかということです。一方で知的財産ということで考えれば、勝手にライバルに作られないようにするためにどうやって守るか＝商品を守る鉄壁のガードの役割になります。

一番先頭にいるフォワードは販売戦略です。機動力とも言えます。四の五の言わずにとにかくシュートするというのがここです。言われたらシュートするのではだめで、玉さえ来れば勝手に体が反応してシュートを打つというのが大事です。

マーケティングはいわばミッドフィールダーで、構成力を担います。サッカーチームでも大体ミッドフィールダーに司令塔と呼ばれる人たちがいます。この商品をこういう特許・商標でガードして、ゴール前には営業をスタンバイしている部隊がいたら、パスを上げるか、パスのふりをしてミドルシュートを打つかなど、ゲーム展開を考え、つなぐ役割です。さきほど、中小企業は商品戦略と販売戦略はやっているが、市場戦略と価値戦略はやっていないという話をしましたが、サッカーでいえば、キーパーひとりとフォワード10名のチームなので、とても勝てる編成ではないことが分かります。

２．マーケティング思考

製品と商品の違いはプロダクトとマーチャンダイズの違いです。製品はスペック主義で、品質・機能・性能・仕様がよければＯＫです。商品というのはそのスペックに加えて買い手が欲しがるユーザー価値が必要です。お客が欲しいと思わなかったら、すばらしいスペックや品質の製品でも“商品”ではなく、売れないのです。

意外なものが売れるケースがありますが、理由は意外にシンプルで、作り手が示す“ここが良い”というセールスポイント（本来はセリングポイント）と､バイイングポイント（本来はキーオブ・バイイングファクター）がかみ合っていたら売れ、ずれていると売れないのです。どこがずれているか見つけてマッチングさせるのが、簡単にいえばマーケティングということになります。ですから著名人に頼るとか、勘と経験でやるものでもなく、科学的に理由を見つけて売れる方向に修正していくということです。

次がニーズとウォンツです。冬にセーターを買うのはニーズです。でもユニクロのセーターにするか、ラルフローレンあるいはエルメスにするかというのはニーズじゃなくてウォンツです。仮にユニクロにしようと決めても、店で買うか、ネットで買うかもウォンツです。ですからニーズというのは需要･必需、ウォンツというのは欲求･“欲しい”ということです。その“欲しい”と思わせるところが何かというのが付加価値です。ユーザーの価値、欲求＝ウォンツを作る、引き出すということが非常に重要です。

ニーズ商品というのは大体プライスとして競合します。単なる必需品だったら１円でも安いほうがいいということになります。ウォンツ商品だと“欲しい”ために、高かろうが並んでまで買ったりするわけです。また、「何でもできるものは何にもならない」です。例えば新しいテレビとかＤＶＤプレーヤーを買うとマニュアルにいろんな機能がありますが、実際は録画と再生だけの人が大半でしょう。だから“何でもできる”のは差別化要素になっていない、絞り込まなければいけないということです。

先ほど来申し上げているように８割は商品で決まりますので、逆にいうとモノづくり、モノぞろえを完璧にしても80点だということです。残り20点を取って満点になるのですが、そこが他社と差別化するためのポイント＝コトづくりということになります。モノに対してコト＝提案、付加価値をセットするのがマーケティングです。

一方、だめなモノをマーケティングで何とかすることはできません。80点取っているのに売れないのを売れるように科学するのがマーケティングなので、だめな商品を何とかうまく売れるようにする技ではないのです。言い換えると、マーケティングは成功させるためのロジックではなくて、失敗しないようにするロジックだということです。

３．ブランディング視点

先ほどからマーケティングは科学だということを話しましたが、顧客満足度（ＣＳ）はバリュー（価値）からプライス（価格）を引いたもので表すことができます。これはどういうことかというと、お値段次第ということなのか、お値段以上かという話です。例えば無名のお茶を飲んだ時に、500円と言われて飲むと不満に感じる味が、50円と言われて飲むと「50円にしてはおいしい」と、お値段以上になるわけです。だから日々、いかに期待を超える価値を創造できるかということがブランド化のキーポイントなんです。

ＣＳを高める方法は二つしかありません。一つはプライスを下げる。コストダウンとかディスカウンティングです。もう一つはバリューアップです。デザインだったり機能性を付加したりして値段は変えないかわりに価値を高めていくということです。以下は、神戸大学大学院の原田先生からの引用ですが、バリューとコストの落差をできるだけ拡げることが利益拡大になります。ものづくり企業は利益を出そうと思ったらローコスト追求になりがちですが、限界があります。原価を５円下げることとバリューを５円上げるという考え方は同じということです。

しかし、価値、バリューは時代と共に変化します。ピアノはもともと日本では子どもの情操教育で、子供が小学校に入ったときに月賦でピアノを買って習わせたりしていたわけです。でも今は少子化だし他の習い事もいっぱいあるので売れません。それで今は、大人が「お気に入りの１曲を弾けるようになりたい」など、“大人の生きがい”にピアノのバリューを変えてマーケットを持続していくということです。

それから、利便性以外の価値はやはり必要で、それがブランドだということです。例えばユニクロのコマーシャルは、今から５～６年前頃のものはそんなに格好いいコマーシャルではなく有名タレントも出ていなかったはずです。今はお金ができたから高いタレントを使えるということではなく、どういうマーケットに何のバリューをフォーカスして訴求するかということで、そのためにイメージ（ブランドがヒトに転写された象徴）は非常に重要ということです。

４．フォーメーションの前提

フォーメーションの最初は、特に製造業の話ですけれども、商品開発のステップは６段階ぐらいという認識が基本です。とりあえずできたやつは内部試作、社内試作とか工房試作と言われるもので、“ラボタイプ”です。それを外部の評価を受けられる程度に修正して再現した公開試作が“テストタイプ”です。同じものを複数作れることが前提です。外部評価に基づいて、判定可能な一定量（業種・業態で違う）を試用評価（モニタリング）してもらうための最終的な試作を“プロトタイプ”と言います。それを試用評価に基づいて改善し、量産可能な仕様にした先行製品が“モデルタイプ”です。このモデルタイプをもっと、例えばある機能をトレードオフしたりコストダウンして、最終的に仕上げ調整して実際に量産ラインでつくられる実売製品が“リアルタイプ”ということになります。

しかしここまでは“製品”ですからスペックが完了したに過ぎません。つまり､80点段階の「モノ」が完成した訳です。これにネーミング、デザインや売り方＝フォーメーションなど、20点分の「コト」が結びついて初めて商品になるということなんです。

フォーメーションの２番目はバリュー・価値戦略です。バリューの中でも特許や商標は専門的な代理人、法律家や特許事務所と相談して出してください。モノをつくるという能力と、その技術をきちんと明細書という形に書き起こして審査官のＯＫをとれる文章力、表現力などの能力は全く別です。やはり自己流の出願というのは取得が難しいものです。

また、弁理士は実績のある方、当該出願分野に専門力のある方と組むことが望ましいです。

拒絶理由通知が来ても、そこからきちんと補正して権利化できることが重要です。ただし、補正が出来る範囲は、出願した特許の明細書に記載されている内容です。そもそも書いていないことを後から付け加えることはできないので、繰り返しになりますが最初からしっかりとした代理人にお願いすべきでしょう。

２番目は商標です。自己流ネーミングも大体登録できないものです。自分の好きな言葉などで名づけた商品名というのは“識別性”がないケースがあります。商標というのは識別性、つまり世の中一般にある他の名前と明らかに違う固有のもの、独自のものかということが前提であり、一般名称の組み合わせだけでは取れないものです。

それから、「調べてみたら取ろうと思っていた名前が登録されていないので大丈夫ではないか」という誤解。それは、出しても登録できない名前だから、ということもあります。特許庁の情報に載ってないから取れると勘違いしてしまうケースです。

技術の話では、オンリーワンの錯覚があります。自分では他社にないと思っても、ユーザーから見たら、ベースの技術は少し違うが製品としては同じという場合です。類似の範囲は、自社の見方だけでなく、ユーザーの見方も含めて考える必要があります。フライパンを例にとると、「うちは鉄で、他社はホーローだから違う」といっても、同じフライパンなわけです。類似を感知していないオンリーワンは過信しないようにということです。

また、“他社がボツにしたオンリーワン”もよくあります。特許の明細を調べるだけで、うちの技術はまだ特許取れていないからオンリーワンだと思ってしまうケースですが、ビジネスにならないから他社が手を出さなかったということがあるわけです。

あとは、ターゲットユーザが行政だけの場合もなかなか難しいです。議会で予算が通ったうえで、見積をクリアしないと売れないわけですから。

フォーメーションの３番目は販売戦略です。売買契約、代理店契約、あるいは委託製造契約とかを皆さんもされると思います。特に大手から仕事が来て契約書が来ると、喜んでハンコを押してしまう。これはだめです。相手に有利な契約書になっていませんか。独占販売契約になっていませんか。独占契約の場合は、契約上そこにしか売れません。相手が１つも売らなくても他には売れないのです。基本的に独占販売契約は勧めませんが、独占だとしたら最低販売数量の条項をつけるべきです。基本は対等契約であることが必要です。しかし相手から来る契約案は往々にして相手に対してのペナルティーは無く、こちらが失敗した時のペナルティーだけがいっぱい書いてあるケースがあります。

従って、会社の中に法務に精通された専門家や顧問弁護士がいらっしゃれば相談してください。そうでない場合はやはりきちんと弁護士、それも会社法、知財などに見識のある方に相談してください。

また、大変よくありがちなこととして、製品カタログやホームページの手を抜くということがあります。モノづくりの企業は最高にいいモノをつくっている。そのいいモノのカタログが何が書いてあるかわかりにくく、バイイングポイントが全く整理されていないなどということがあります。ありがちなのが、デザイン費は高いので知り合いの印刷屋さんにデザイン無料で作ってもらったという話。無料でも有料でも良いのですが、我が社のモノを魅力的に伝えるためのデザインに手を抜いてしまうのは、せっかくの製品を台無しにする場合があります。１万円のワインを紙コップで出してはならないのです。

もう一つは“営業の錯覚”です。既存のお客様からオーダーが入ったら納品するというのは営業とは言わないのです。自社の新しい商品などをきちんと提案に行く、今まで取引していない販路を開拓するというのが営業です。特にＢｔｏＢの世界の営業の人の多くは、相手からのオーダーに対して遅滞なく届けることだけが営業だと思っている傾向があります。営業は量的、受動的な人数よりも質的能動的な人数のほうが重要だということです。

以上、フォーメーションの前提は、東経連事業化センターの５年間で、いくつか当てはまる事例がありましたので、念のためとしてお話ししました。

５．商品戦略リサーチ

ここからは東経連事業化センターでの支援　事例を少しご紹介します。

マルト長谷川工作所という工具メーカーの第二創業の例です。中小企業ですがニッパー等の工具で世界有数のシェアを持っています。しかしリーマンショックもあって、世界に輸出している既存の業務用工具の需要が鈍ってきたため、コア技術である鍛造刃物製造技術を活用して一般消費者向けのニッパー型つめ切りの事業化をすることになりました。実は同社は既に２～３万円する高級つめ切りや、理美容、医療の分野でのプロ向けのつめ切りを手掛けており、工具と違って安定的に売れていました。そこで、一般普及品を作って、この分野の売上を大きく伸ばしたいということになったわけです。

まずは、マーケットのセグメントを決めなければなりません。性別、年代、家族構成（お年寄りがいるか赤ちゃんがいるかなど）、あるいは巻き爪、割れ爪、外反母趾があるような人が欲しがるのかと、さまざまなことが考えられます。

マーケットの現状が全くわからない状態では拡販など不可能です。そこで自社のテストタイプと普段家庭で使っているつめ切りを比較してもらって、それぞれの良い点、改善点を克明にモニタリングし、そこからプロトタイプを作って修正しました。そして、年代や性別が違う２グループのお客様に集まっていただいて（＝ＦＧＭ；フォーカス・グループ・ミーティング）、普段使っているつめ切りと比較しながら実際に切ってもらい、それを基にモデルタイプを作っていくという段階を踏みました。

そして、ターゲットはママ＆キッズ（お母さんと乳幼児）で、販路はまずは自社のホームページと通販から売っていくということにしました。改良ポイントについては、例えばニッパー型は刃先がとがっていてママ＆キッズ用には危ないので、刃先を少し研磨して丸くしました。これはグループ・ミーティングで分かったことで、作っている側からは全く思いつきもしなかったことです。それからつめ飛び防止もつけました。訴求方法は“お子さまのソフト爪とママの育児爪を清潔に”としました。

これらに基づいてモデルタイプの原価を出し、モデルタイプをリアルタイプ、いわゆる実売製品にするための検討を進めました。つめ切りの最終形状、ロゴマーク、ロゴタイプ、グリップのカラー等のユーザー調査を行い、それからパッケージのカラー（店頭で目立つかどうか）、

中に入れる取扱説明書のバリエーション、パッケージ裏面の記載情報は何にするかまで考えて、改めて最終コストを検討して商品化します。

そしていよいよ発売です。「天使の爪切」というブランドで、「つめ飛び防止つき」をきっちり示し、先ほどお話しした訴求ワードを大きく記載しました。また、つめ切りを科学する「つめきり文化研究所」という情報サイト（販売コーナーを含む）を立ち上げ、ＱＲコードでダイレクトアクセスできるようにしました。パッケージの中には取扱説明書ではなくて「つめのお手入れブック」として入れました。そして、まずは地域発でということで、東北の政令指定都市である新潟と仙台から先行発売をして、２カ月で2,100丁ぐらいの売上になりました。全部、直売ですので利益率は非常に高いわけです。

今後は、店頭販売のチャネルの営業開拓を含めて、受注営業の体制から提案営業の体制に人員を強化していき、バリューをもっと進化させていく方向です。

６．価値戦略リサーチ

次は価値戦略で、真空チャックというセラミックの焼成プレートを開発・製造するナノテムという大学発ベンチャーの例です。従来の品物に比べて非常に真空吸着の機能が高い製品を持っているのですが、特に日本市場では無名の会社の新商品よりも著名な大手の定番のほうが無難というバリュー感になってます。そこで、ブランド化をして、まず海外市場で大きくブレイクさせようということになりました。

ブランディング・キーワードが資料にありますが、まず特徴は何かということです。作り手の言葉、セールスポイントを買い手感覚に置きかえる必要があります。製品の特徴、訴求したいポイント、実際に製品を使ったときの動作、自社のＣＩをイメージしたカラー、開発上の留意点、商標登録上のＮＧワード、語感上のポイントについて、この分野に強くインダストリアルデザインのできるコピーライトチームで組み直しをしていきました。そしてブランディングのキーワードが出てきて製品のネーミングをしました。

それから類似先行商標のチェックです。当然似たような名前はだめですから、やはりこれもブランド戦略の経験が多い弁理士さんが望ましいです。海外市場メインなのでネイティブチェックも必要です。海外のユーザーが見たときの語感とイメージがいいかどうか。その上で登録の可能性について○△×で総合判定をして決めていきました。

そしてデザイニングです。製品が多孔質セラミックなので穴があいているフォルム、会社の色であるイエローとブルーとの連動、さらに字体は先端性・技術性・独自性を表そうということで、パターン素案の検討をやって、最終的にこの「エアロフィックス」という名前で商品ができ上がり、ロゴ組みされたのです。つまり、単にデザインやネーミングを数案出して、好みのものを選んだという方法ではいけないのです。

次の“ブランドの新化”ですが、展示会のブース設計だけでなく、プレミアム（販促支援品）とかユニフォームまで一貫してビジュアルプレゼンテーションを整え、とにかく来場者にブランドを刷り込むということをしました。社長が喜んで話されたのは、「『真空チャックでできないことがエアロフィックスならできるんですよね』という問い合わせが来る」ということでした。この製品も真空チャックなんですが、既存の真空チャックを“真空チャック”というカテゴリーに押しとどめて、この製品は真空チャックを超えた“エアロフィックス”だと置きかえられているということなのです。それで今アジア市場とのアライアンスが始まって、東経連事業化センターの支援後に売上が1.5倍になっています。

７．エトセトラ（その他の事例）

最後にエトセトラです。最終製品販売戦略では、例えば及源鋳造という岩手の南部鉄器のメーカーが、特許製法のフランパンの拡販をしようということで、ユーザーから見たＳＷＯＴ分析を行いました。主婦と料理人に同社製のフライパンと普段使っているものを使用比較してもらって、優れているところと改善すべきところを見出して直販セットを規格からつくり直しました。これは上等フランパンというシリーズなのですが、以前は箱も中身も一緒で、モノクロのコピーした資料がついていただけでした。外見からは分からなかったので、まず見た目でわかるように箱の角にロゴデザインの“上等フライパン”というステッカーを貼りました。また中には、使用開始時の注意を書いた黄色い紙のほか、今の一般家庭には“たわし”は余りないのでフライパンを洗う時に使用するたわし（元祖亀の子たわし）を入れました。その上で「こんがりブック」――このフライパンを使って10分、15分でできる料理レシピと製品ラインナップを入れ、自社の通販のセットを作り直しました。

材料製品販売戦略では、アイカムス・ラボという会社です。ここはプラスチックのマイクロ歯車の特許戦略を支援し、取引の契約支援、それから自社のＣＩ変更を支援しました。それはユーザーであるメーカーのバイヤーやエンジニアへのリサーチを基に実施しています。また、展示会では、ロボットがどれだけ柔らかいものがつかめるかという技術の特徴を示すために、機械だらけの展示会の中にフルーツバスケットを置いて、桃とかトマトとすぐつぶれそうな果実を、ロボットアームがすっと取る展示をしました。これは、ビジュアルプレゼンテーション――技術の特徴を口で説明するのではなくて、可視化されてインパクトの高いものを訴求する方法で、反響も大きく、今この会社はこの景気停滞の時代に株式公開の準備に入っています。

このように、マーケティングというミッドフィールダーをうまく活用して商品・知財・販売の３戦略を連携することで、現実に東北地域の中小企業がブレイクスルーし始めているのです。製品の品質や経営者の意欲は勿論ですが、これに市場戦略という知恵袋をビルトインして我が社ならではの新たな価値を付加するきっかけになれば幸いです。

実践マーケティングリサーチ
=中小製造業のプロジェクト事例 =

東経連事業化センター
マーケティング支援チーム
大志田典明

NCT; New technology Commercialization center of Tohoku 2010

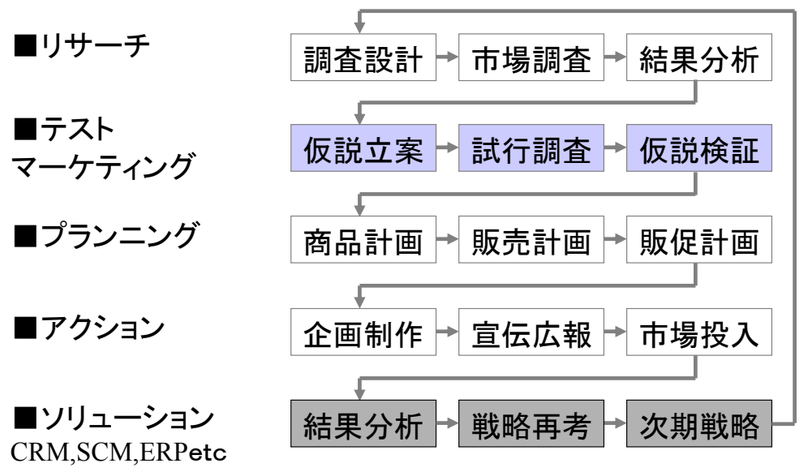
0.マーケティングの時代

- マーケティングは日々進化
- 事業活動、経済環境が変化するため、それをサポートするマーケティングも変わる
- 時代はマーケティング3.0
- 一方、地方・中小企業はようやくマーケティング開化の時代
- 3.0（レースカー）の前に、基本となるSTP・4P（軽自動車）を乗りこなす必要性と最適性

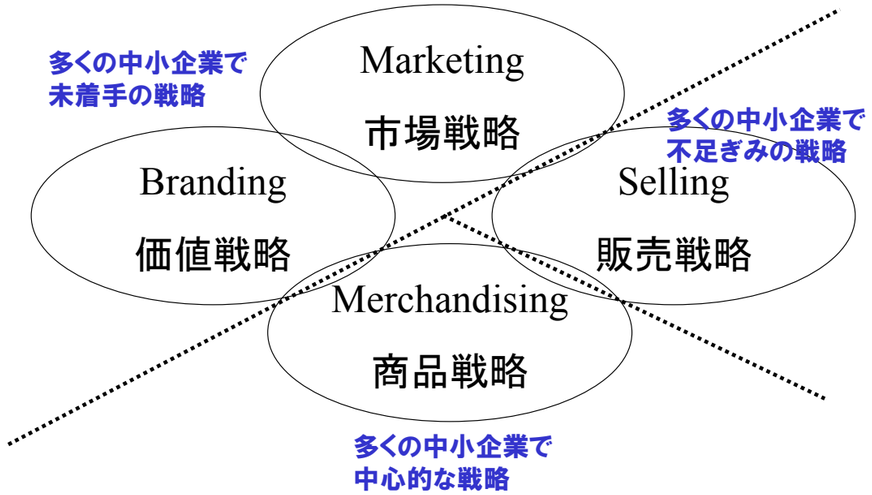
1.マーケティングとは？①定義

- マーケティング
- Market＋ing
- 市場化＝市場創出＝市場戦略
- 調査⇒分析⇒企画⇒制作⇒実行⇒再考
- 商品戦略、価値戦略、販売戦略を繋ぐ市場戦略
- 造る技術との両輪として、売れる技術
- マーケティングはセンスではなくサイエンス
- マーケティングはイメージではなく物事に着地

1.マーケティングとは？②フロー



1.マーケティングとは？③位置づけ



1.マーケティングとは？④役割

2.マーケティング思考①製品と商品

- 製品（プロダクト）はスペック主義
- 商品（マーチャンダイズ）は、
  スペック＋ユーザ価値＝バリュー主義
  ※価値をプラスするから「付加価値」
- ものが良ければ売れる、とは限らない。
  売れない理由は単純。
- 造り手のイイもの（プロダクトアウト）・イイとこ（セールスポイント）と、買い手のイイもの（マーケットイン）・イイとこ（バイイングポイント）がズレているから。※Key of Buying Factor

2.マーケティング思考②ニーズとウォンツ

- ニーズは需要。ウォンツは欲求。
- 冬にセーターはニーズ。ユニクロにするかラルフローレンにするか、百貨店で買うかネットで買うかはウォンツ。
- 大概のモノにニーズはあるが、ウォンツを引き出せなければヒットしない。
- 何でも出来るは何にも成らない。リードの絞り込み～ニーズフォーカス≒ウォンツ化
- 「必要なモノ」から「欲しいモノ」への転換。

2.マーケティング思考③モノづくりとコトづくり

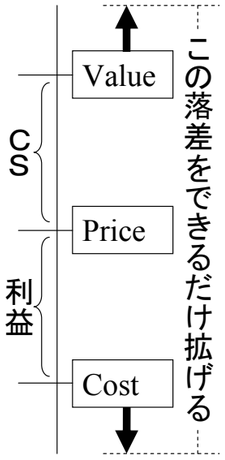
- 商売はモノで8割決まる。逆に、モノづくり・モノ揃えを完璧にしても80点。
- 100点を取る=他社と差別化するための重要な20点がコトづくり=マーケティング。
- つまりモノは技術点、マーケティングが芸術点。ショートプログラムで決勝に出ても、フリーで感動を与えなければメダルは取れない。
- 従って、ダメなモノを、マーケティングで何とかすることは出来ない。

3.ブランディング視点①Valueの公式

- CS(核論)は数式で表せる
  ①CS[顧客満足度]＝Value[価値]－Price[価格]
  ②期待が高いと価値が下がる(＝お値段次第)
  ③期待が低いと価値が上がる(＝お値段以上)
- だからイノベーション・・・日々革新
  いかに期待を超える価値を創造できるか
  ＝期待を裏切らずお値段以上という商品化
- CSを高める方法
  1)Price down・・・Cost down, Discounting, etc
  2)Value up・・・Design, Function, Image, etc

※本スライド:原田勉(神戸大学大学院経営学研究科教授)より引用

3.ブランディング視点②Valueの計測



- コストを上げずに価値を上げる
- 価値はいろいろ～百円ショップ/100円商品を提供しているのではなく、発見・意外性を提供
- 価値は時代と共に変化～ピアノ/子供の情操⇒大人の生きがい
- 利便性以外の価値～ブランド/イメージをヒトに転写した幻想
  だから、最初の象徴像が重要

※本スライド:原田勉(前出)より引用

4.フォーメーション前提①商品戦略

■ラボタイプをプロトタイプ、プロトタイプを完成品という誤解。
そして、外部評価を受けない開発はダメ。

1)ラボタイプ／技術・発想を形にした工房 “内部試作”。
2)テストタイプ／工房レベルの試作を、外部評価が受けられる程度に修正し、再現(同じモノを複数作成)した“公開試作”。
3)プロトタイプ／外部評価に基づいて改良し、試用評価(モニタリング)をしてもらう“最終試作”。
4)モデルタイプ／試用評価に基づいて改善し、量産可能な仕様に変更した“先行製品”。
5)リアルタイプ／モデルタイプをトレードオフやコストダウンなど仕上げ調整し量産製造された“実売製品”。
6)実売製品＋ネーミング&デザインや売り方を付加＝「商品」

4.フォーメーション前提②価値戦略

- 素人知財は出願どまり／
  技術を開発する能力と、技術を特許化する能力は別。（自己流出願・出願主義の限界）
- 自己流ネーミングでは登録なし／
  好きな言葉で名付けた商品名は識別性不明。先行登録ないのは登録出来ないケースかも。
- オンリーワンの錯覚／
  類似を感知してないオンリーワン、他社がボツにしたオンリーワン、行政目当てのオンリーワン製品・技術はだいたいNG。

4.フォーメーション前提③販売戦略

- 素人契約は締結どまり／
  独占契約に喜ばない。最低販売数量の確約ありますか？相手方ペナルティありますか？
- 知り合い・タダでは効果なし／
  モノにこだわる企業が、カタログは印刷込でデザイン料はタダ、と喜ぶ会社は残念。
- 営業の錯覚／
  既存顧客の注文を受付けて納品する係が営業ではない。新たな商品を提案、新たな販路を開拓するのが営業。質的人数が重要。

5.商品戦略リサーチ①背景

- 工具メーカーの第2創業に向けた新事業
- 世界有数シェアの中小企業ながら、リーマンショック以降、既存の業務用工具は需要鈍化
- 工具の鍛造刃物技術を活用した新分野として、市況に左右されない個人商品・爪切を事業化

5.商品戦略リサーチ②要件

- 既にシティホテル等のプレミアムギフトとして高級爪切は商品化済
- ネイルケア、理美容、介護・医療分野のプロ向け爪切も商品化済
- トップマーケットには対応しているので、ハイスペックを活かした普及版を開発・拡販し、ボトムをシェアしたい

5.商品戦略リサーチ③ユーザSWOT&FGM

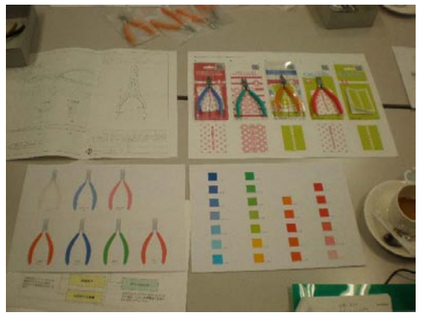
- どの男女・年代・家族与件・爪状態にニーズがあるか、そもそも普段の爪切ライフはどうなっているのか
- 自社のテストタイプと普段の爪切を使用比較してもらい、優位点・改善点からプロトタイプ化
- ターゲットを集めてプロトタイプ実査しモデル化

5.商品戦略リサーチ④STP

- ターゲット：ママ&キッズ
- 販路：自社WEB、通販
- 刃先・先端研磨R
- 付属：爪飛び防止
- 訴求：お子様のソフト爪とママの育児爪を清潔に
- 別仕様でミセスターゲット向けを併行開発
- 訴求：年齢爪を美しく

5.商品戦略リサーチ⑤商品化

- モデルタイプをリアルタイプへ
- 最終形状
- ロゴマーク＆タイプ
- グリップカラー
- パッケージカラー
- 取扱説明書カラー
- パッケージ記載情報
- 最終コスト



5.商品戦略リサーチ⑥発売

- 天使の爪切
- 爪飛び防止付き
- 爪切りを科学する「つめきり文化研究所」QR
- 爪のお手入れBOOK付
- 地域発商品として東北政令市の新潟・仙台から先行発売
- 2ヶ月で2,100丁

5.商品戦略リサーチ⑦バリューは深化する

- 東経連事業化センター
  マーケティングビジネス
  プラン支援事業（MBP）
- マルト長谷川工作所
  新潟県三条市土場
- 新商品訴求サイト
  つめきり文化研究所
  http://www.tzume.jp
- 新販路に向け、受注営業から提案営業体制へ人員強化

6.価値戦略リサーチ①背景

- ナノテクベンチャーが開発した新技術によるセラミック焼成プレート
- 他社従来品に比べ高性能の真空吸着機能
- しかし、無名の会社の新商品より、著名な大手の定番品が「無難」という市場のバリュー感
- ブランド化による海外市場ブレイクスルー化

6.価値戦略リサーチ②特徴

- 造り手言葉を買い手感覚に置き換えるキーワード化
- 製品特徴
- 訴求ポイント
- 仕様動作
- 自社CIイメージ
- 開発留意点
- NGワード
- 語幹ポイント

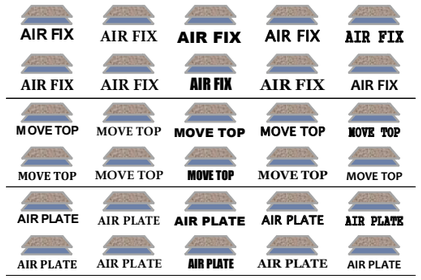
ナノテム トップ・プレート BRANDING keywords

'09.7.28.
東経連事業化センター

特徴	ワークが変形しない（歩留り向上）	そのまま（just、quick）
	どこでも吸着	
	ワークサイズ・素材を問わない	なんでも（anything）
	ワイドな面積	
	改造不要（既存装置耐用期間維持）	かんたん（easy、cvs）
	動作時固定不要	
	脱脂不要（工程短縮）	
	サイズ・形自在	free、frex、custom
訴求	載せるだけ（溝付き・穴付きプレートに）	on、put、cover
	軽い	fix
	吸着	
	ポーラス	whole
	多孔体	
	軽い	air、mist
	薄い（5mm）	
	セラミック（熱に強い＝変形しない）、安い	still、reasonable
	手品・マジック・不思議	magic
動作	ワークを引く	trail
	ぴったり	flat
カラー	ブルー イエロー（レモン）	モノ版、3c版
留意	5mm未満は装置によって難度 検査装置は3mm量産可	slim、thin、paper
NG	TOP PLATE TOP TABLE	top、plate、table
他	語幹	セラ、ポーラ、ワーク

6.価値戦略リサーチ③ネーミング

- コピーワーク
  インダストリアルネーミングが出来るクリエイター
- 類似・先行商標チェック
  ブランド戦略経験豊かな弁理士
- ネイティブチェック
  海外市場メインのためユーザ外国人による語感チェック



6.価値戦略リサーチ④デザイニング

- フォルム
  多孔質の形状、製品規格の形状
- カラー
  製品イメージ、自社CIカラー
- 字体
  先端性、技術性、独自性
- パターン素案検討

6.価値戦略リサーチ⑤ブランドは新化する

- ナノテムMBP支援事業
- 展示会ブース設計、プレミアム、ユニフォームまで一貫してビジュアルプレゼンテーション
- アジア市場とのアライアンス スタート
- 売上成長率1.5倍
- 国内外大手から「真空チャックでNGが、エアロフィックスなら出来る」

7.エトセトラ①最終製品販売戦略

- 及源鋳造MBP支援事業
- 南部鉄器の特許製法フライパン拡販戦略
- ユーザSWOT（主婦・料理人）による自社製品&ツールと普段のフライパンを使用比較してもらい、優位点・改善点から直販セット規格化

7.エトセトラ②材料製品販売戦略

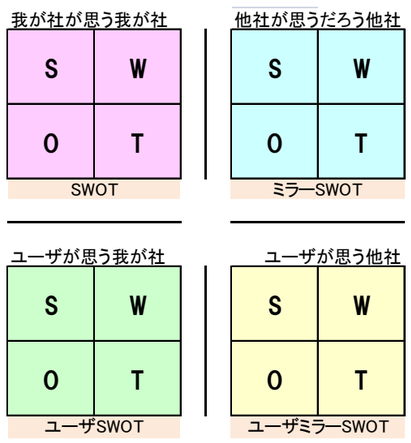
- アイカムスラボMBP支援事業
- 特許製法マイクロ歯車の拡販戦略
- ユーザ（メーカーバイヤー＆エンジニア）リサーチに基づくCI変更と製品特徴可視化（ハイテク展示会にフルーツ！）による商談倍増
- 株式公開準備へ

8.基本的マーケティング①リサーチステップ

- 製品特徴（ラボタイプ）の客観抽出
- 現状（or想定)マーケットの総体ニーズをネットリサーチ
- STP設定、テストタイプ開発
- ターゲットへのモニタリング評価（SWOT等）、プロトタイプ開発
- ターゲットへのFGM評価、モデルタイプ開発
- ブランディングup、リアルタイプ開発
- ツール配備、販促展開、商品発売

8.基本的マーケティング②SWOTの構成

- S＝自社・商品の強み、W＝弱み、O＝チャンス、T＝脅威
- ユーザSWOT＝ユーザが思う我が社のSWOT
- ミラーSWOT＝ライバルが思うライバルのSWOT
- ユーザミラーSWOT＝ユーザが思うライバルのSWOT



8.基本的マーケティング③参考図書

- 新訂マーケティング論：恩藏直人著（放送大学テキスト6328）／財団法人 放送大学教育振興会
- MBAマーケティング：数江良一監修・株式会社グロービス著／ダイヤモンド社
- 図解 わかる！MBA：梅津祐良監修・池上重輔著／PHP研究所
- MBA戦略立案トレーニング：原田勉著／東洋経済新報社
- B2Bブランディング：余田拓郎＋首藤明敏編／日本経済新聞出版
- コモディティ市場のマ−ケティング理論：恩蔵直人／有斐閣